



تمكين الموارد البشرية و أثره في تحقيق الإمتنان الوظيفي
بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة كربلاء المقدسة
Empowering Human Resources and Its Impact on Achieving
Job Gratitude
An Analytical Study of The Opinions of A Sample of
Workers in The Holy Karbala Health Department

م.م محمد علي نجم عبد
Muhammad Ali Najm Abd
المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة
General Directorate of Education
Holy Karbala
mohammedalmas33@gmail.com

م.م زهراء جمال صبري أبو شكير
Zahraa Jamal Sabri Abo-Shkear
المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة
General Directorate of Education of
Holy Karbala
zahraajamal222@gmail.com

المستخلص

يسعى البحث الى تحديد طبيعة علاقات الارتباط و التأثير بين تمكين الموارد البشرية و الامتنان الوظيفي ، انطلاقا من مشكلة أساسية شُخصت بعدة تساؤلات تضمنت مدى إدراك العلاقات التأثيرية على المستوى الميداني، وقد جرى قياس متغير تمكين الموارد البشرية بأربعة أبعاد هي (توافر المعلومات، اشراك المعرفة، المكافآت، السلطة)، وتم قياس الامتنان الوظيفي بثلاثة أبعاد هي (مشاعر الامتنان، موقف الامتنان، سلوك الامتنان)، و قد تم إختيار دائرة صحة كربلاء المقدسة ميداناً للبحث من خلال استمارة إستبانة وُزعت على (50) فرداً من ملاكاتها الإدارية، و تم استخدام بعض الأحصاءات الوصفية و تحليل ارتباط (pearson) و معادلة الانحدار الخطي و قد تم ذلك من خلال استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) و قد توصل البحث لعدد من الأستنتاجات اهمها إن لتمكين الموارد البشرية دوراً فاعلاً و تأثيراً مباشراً في تحقيق و تعزيز الامتنان الوظيفي للعاملين في المنظمة عينة البحث، و قد اختتم البحث بعدد من التوصيات المناسبة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، الامتنان الوظيفي

Abstract

The Research Aims To Determine The Nature Of The Correlation And Influence Relationships Between The Smart Leadership And



Organizational Proactiveness Through The Mediating Role Of The Entrepreneurship Strategy, Based On A Basic Problem That Was Diagnosed After Questions That Included The Extent To Which The Influence Relations Were Perceived At The Field Level. The human resources empowerment variable was measured in four dimensions: (availability of information, involvement of knowledge, rewards, and Authority), and job gratitude was measured in three dimensions: (feelings of gratitude, attitude of gratitude, behavior of gratitude), and the Holy Karbala Health Department was chosen. A field for research through a questionnaire distributed to (50) individuals from its administrative staff., Was Done Use a Set Of Measures Of Statistical Descriptive , Rank Correlation Coefficient (Pearson), Structural Equation Modeling, , These Methods Have Been Used By Statistical Software (SPSS ; Amos), The Research Reached Several Conclusions, The Most Important Of Which Is That The entrepreneurial strategy variant plays a holistic mediating role between intelligent leadership and organizational proactiveness Of The Researched Organization. The Research Was Concluded With A Number Of Appropriate Recommendations.

Keywords: Human Resources, Human Resources Empowerment, Job Gratitude.

المقدمة

يقدم المشهد التنافسي الذي تطور في القرن الحادي والعشرين للمنظمات تغييرًا مستدامًا ، وبما ان المورد البشري بات يمثل القوة الاستثمارية الاولى في المنظمة ، فإن ذلك دفع العديد من المنظمات المعاصرة الى تجديد استراتيجيات ادارتها لغرض الاستفادة من المعلومات والمعارف والخبرات التي يمتلكها موظفوها على مختلف المستويات الوظيفية التي يعملون فيها ، وهذا يعبر في مضمونه عن جوهر تمكين الموارد البشرية الذي يعد أحد الاستراتيجيات الحديثة التي تهدف الى منح الافراد



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

المزيد من المساحات الديمقراطية بحيث يعملون ما يجب القيام به وليس بما يأمر به ، وبذلك يمثل التمكين قناة فعالة لتحفيز الموارد البشرية في المنظمة . كما أثبتت العديد من الدراسات أن الامتتان للموظفين ينعكس بطريقة لا يمكن وصف نتائجها الإيجابية وأظهرت تلك الدراسات فوائد جمة لإظهار الامتتان للموظف ، اذ يؤدي الامتتان دوراً استراتيجياً أكثر من أي وقت مضى لما له من تأثير ايجابي على الاحتفاظ بالموظفين الكفوءين داخل المنظمة مع وجود العديد من الفرص التي تشجع الموظفين على ترك عملهم ، فعبارات الشكر البسيطة والصادقة للموظفين يمكنها أن تقطع شوطاً طويلاً في إظهار مدى امتتان الادارة للموظفين على كل ما يفعلونه ويقدمونه في سبيل تقدّم ونجاح المنظمة مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية وأكثر إنتاجية .

و لتحقيق ذلك تضمن البحث اربع مباحث تحدد الغرض الاساسي منه , اختص الاول بعرض التفصيل المنهجي بفقراته الاساسية و بعض الجهود المعرفية السابقة , أما المبحث الثاني فتناول الجانب النظري لمتغيرات البحث , وذهب المبحث الثالث الى عرض النتائج الميدانية للبحث وإختبار الفرضيات , في حين تضمن المبحث الرابع اهم الإستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول

الاطار المنهجي للبحث و بعض الجهود المعرفية السابقة

يستعرض هذا المبحث الفقرات الأساسية لمنهجية البحث العلمي على وفق الآتي :

اولاً : مشكلة البحث :

ان التطورات السريعة في بيئة الأعمال والمنافسة الشديدة بين المنظمات له بالغ الأثر في تحول الموظفين داخل المنظمات من موظفين يمتلكون المحدودية في التصرف الى موظفين متمكنين يمتلكون قدرات عالية تؤهلهم الى اداء افضل و سرعة انجاز المهام و هذا سيؤدي حتما الى نجاح المنظمة و تحسين أعمالها مما يسهم في انتشار السلوكيات الإيجابية داخلها و تحقيق حالة من الامتتان الوظيفي مما ينتج عنه نتائج ايجابية تعود على المنظمة وتكون لها انعكاسات واضحة على الإنتاجية الكلية للمنظمة فبيئة العمل هي المكان المناسب لإظهار الامتتان، وعلى النقيض من ذلك فعدم ممارسة الامتتان للموظفين من شأنه أن يُشعرهم بالإحباط وعدم التقدير والاحترام، ونتيجة لذلك يقل مستوى رضا هؤلاء الموظفين، وقد يراودهم شعور بالانسحاب من



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

بيئة العمل التي لا تهتم بإظهار الامتتان والتقدير، و عليه شُخصت مشكلة البحث ميدانيا في ضوء ما تبين من بعض المقابلات مع بعض موظفي المنظمة المبحوثة، و وجود بعض ردود الفعل تجاه مسؤوليهم بما يتعلق بتطبيقهم لابعاد الامتتان الوظيفي، وهذا يحتم الخوض في معالجة هذه المشكلة عن طريق دراسة هذه المتغيرات لما لها من دور كبير و رئيس في توجيه العاملين في المنظمة والسعي إلى تحقيق الاهداف المرجوة، ويمكن تشخيص مشكلة البحث فيما يأتي :

1. ما هو مستوى توافر متغيرات البحث (تمكين الموارد البشرية، الامتتان الوظيفي) في دائرة صحة كربلاء المقدسة؟
2. هل تمتلك عينة البحث ادراكا واضحا لمتغيرات البحث (تمكين الموارد البشرية، الامتتان الوظيفي) بابعادهما؟
3. ما مدى أهمية متغيري البحث (تمكين الموارد البشرية، الامتتان الوظيفي) بابعادهما الفرعية على طبيعة دائرة صحة كربلاء المقدسة؟
4. ما طبيعة و مستوى علاقات الارتباط بين متغيري البحث (تمكين الموارد البشرية، الامتتان الوظيفي)؟
5. ما طبيعة و مستوى علاقة التأثير بين متغيري البحث (تمكين الموارد البشرية، الامتتان الوظيفي)؟

ثانياً : اهداف البحث :

إستناداً إلى تساؤلات البحث الحالي في أعلاه، تنبثق عنها مجموعة من الأهداف تتمثل بما يأتي:

1. تشخيص مدى تطبيق دائرة صحة كربلاء لتمكين الموارد البشرية و أبعاده .
2. تشخيص مستوى تحقيق الامتتان الوظيفي بابعاده في دائرة صحة كربلاء.
3. تحديد علاقة الارتباط بين متغيري البحث، و أي من أبعاد تمكين الموارد البشرية أكثر ارتباطاً بالامتتان الوظيفي .
4. تحديد علاقة التأثير بين متغيري البحث، و أي من أبعاد تمكين الموارد البشرية أكثر ارتباطاً بالامتتان الوظيفي .

ثالثاً : أهمية البحث:

تتجلى أهمية هذا البحث من أهمية متغيراته المعرفية والميدانية ويمكن وصف هذه الأهمية بالنقاط الآتية :



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

1. تمتلك هذه المتغيرات أهمية على المستوى الفكري فهي لازالت تشكل مجالاً مهماً للبحث فيضمن منظومة الفكر الإداري.
2. انعكاس دراسة متغيراته على واقع عمل المنظمات وبالأخص المنظمة عينة البحث.
3. أهمية هذا البحث بوصفه محاولة لسد الفجوة المعرفية إذ بحسب إطلاع الباحثان على عدد من الدراسات السابقة لم تجد أي دراسة قامت بدراسة العلاقة بين متغيرات البحث في مخطط فرضي واحد (وهذا ما شكّل دافعا لدى الباحث لأجراء هذا البحث).
4. يمكن أن يعد مساهمة متواضعة في اتاحة المجال للباحثين فيما بعد للبحث في مجالات أخرى تتعلق بمتغير من متغيرات هذا البحث وربطه بمتغيرات أخرى.
5. يعزز قدرة المنظمة المبحوثة على تنمية رأس المال لبشري و الفكري و الحفاظ عليه إذ يحقق ذلك هدفها بالحفاظ على الموظفين المميزين و دعم الموظفين الكفوءين مما يسهم في خلق و تبني افكار ابداعية في مكان العمل وصولا الى تحقيق الامتتان الوظيفي و الذي يعزز من انتاجية المنظمة بشكل عام.
6. إن نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث والتي سيتم التوصل إليها من الممكن ان توجه انظار القيادات المسؤولة في المنظمة المبحوثة الى اهمية دور التمكين و مساهمته لتحقيق الامتتان الوظيفي للعاملين.

رابعاً: فرضيات البحث:

من أجل إيجاد إجابات منطقية لتساؤلات البحث الحالي وتحقيقاً لأهدافه, تم صياغة الفرضيات الرئيسية الآتية:

1. فرضية البحث الرئيسية الأولى H_1 :

H_0 لا وجود لعلاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية بأبعادها مع الامتتان الوظيفي .

H_1 وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية بأبعادها مع الامتتان الوظيفي .

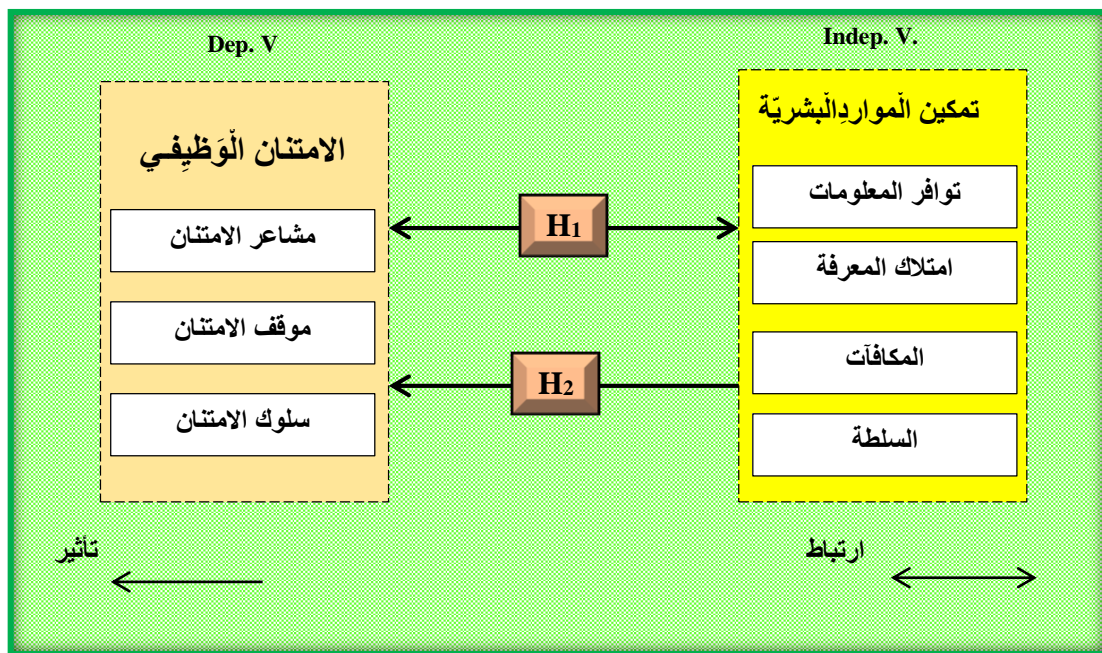
2. فرضية البحث الرئيسية الثانية H_2 :

H_0 لا وجود لعلاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية بأبعادها مع الامتتان الوظيفي .



H_1 توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تمكين الموارد البشرية بأبعادها مع الامتتان الوظيفي .

خامساً : مخطط البحث : يوضح المخطط الفرضي مجمل التصورات المرسومة لتوليفة العلاقات التي تربط متغيرات البحث واتجاه هذه العلاقات من المتغيرات المؤثرة الى المتغيرات المتأثرة , و عليه جرى صياغة المخطط الفرضي للبحث ليوضح طبيعة هذه العلاقات واتجاهها , وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) : المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثان

سادساً : التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث :

1. تمكين الموارد البشرية : هو السلطة الممنوحة للعاملين في اتخاذ القرار لتعزيز الأداء في المنظمة وذلك من خلال مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تتحقق
2. الامتتان الوظيفي : هو سلوك معنوي يلجأ إليه قادة المنظمات لدعم موظفيهم ما يعزز شعورهم بالقيمة الذاتية والكفاءة في العمل مما يؤدي الى الشعور بالثقة التي تولد الإبداع والابتكار الذي ينعكس على إنتاجية الموظفين و اداءهم .

سابعاً : نطاق البحث وحدوده :

1. حدود البحث المكانيه: الحدود المكانيه للبحث فتمثلت بدائرة صحة كربلاء المقدسة .



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

2. **حدود البحث الزمني:** تتمثل بمدة جمع البيانات الخاصة بالجانبين النظري و العملي للبحث التي امتدت من (2022/11/20) إلى (2023/ 10/ 20). ومن ضمنها مرحلة إختبار أداة القياس وتوزيعها وتوضيح ما التبس من سوء فهم لفقراتها بناء على مقابلات شخصية لعينات محددة وعشوائية من اجمالي العينة وجمعها وصولاً إلى الانتهاء منها وتأشير نتائجها .

ثامنا: مجتمع وعينة البحث :

جرى توزيع إستبانه البحث على مجموعة من الموظفين الإداريين و الفنيين في دائرة صحة كربلاء بلغ عددهم (57) فرداً ، و بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (54) استبانه وكان عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل (4) و بذلك يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (50) استبانه ، والجدول (1) يوضح تفاصيل تلك العملية بحسب الاستبانات المسترجعة:

جدول (1) توزيع الاستبانه واسترجاعها

النسبة المئوية	العدد	الاستبانه
100%	57	الاستبانات الموزعة
94%	54	الاستبانات المسترجعة
95%	50	الإستبانات الصالحة للتحليل
5%	4	الاستبانات غير الصالحة للتحليل

المصدر: اعداد الباحثان

تاسعا: توضيح خصائص الديموغرافية للمستجيبين:

اهتم توضيح الخصائص الديموغرافية للمستجيبين باستجلاء (النوع الاجتماعي، العمر، الشهادة ، الخدمة الوظيفية) اذ يظهر من الجدول (2) ان عدد الذكور بلغ (26) فردا بينما كان عدد الاناث (24) , وقد اظهر عامل العمر ان المستجيبين الذين تراوحت اعمارهم بين (40-31) كانوا الاكثر, بينما كان المستجيبين ضمن الفئة العمرية (30سنة فأقل) هم الاقل, اما التحصيل العلمي فقد تبين ان حملة شهادة الاعدادية (2) وهم الاقل بين المستجيبين اما حملة شهادة البكالوريوس فقد بلغ (32) فردا وهي النسبة الاكبر, وقد كانت سنوات الخدمة لمن خدمتهم اقل من (5) سنوات النسبة الاقل من العاملين في المنظمة المبحوثة اذ بلغ عددهم (5) فردا, يتبين ان المستجيبين وبناء على تحليل عواملهم الديموغرافية انهم اصحاب خصائص تمكنهم من فهم الهدف من الاسئلة التي اجابوا عليها كما يمتلكون القدرة الكافية للإجابة بدقة, وبالتالي ستسهم اجاباتهم بالوقوف على ماهية متغيرات البحث ضمن المنظمة المبحوثة.

جدول (2) : خصائص العينة المبحوثة



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

الخدمة الوظيفية			الشهادة				الفئة العمرية			النوع الاجتماعي	
11 سنة فأكثر	10-5	5-1	شهادا ت عليا	بكالوريوس	دبلو م	اعداد ية	41 سنة فأكثر	31-30 سنه	30 سنه فأقل	انثى	ذك
23	22	5	6	32	10	2	16	26	8	24	26
50			50				50			50	

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على الاستبيان

عاشراً : أدوات البحث :

تم الاعتماد على الكتب والابحاث والرسائل والاطاريح والدوريات والانترنت في تغطية الجانب النظري، و استخدام الإستبيان كأداة رئيسية للبحث للوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة ، و للوصول الى النتائج تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي وبعض الأحصاءات الوصفية و تحليل ارتباط (Pearson) و الانحدار باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)

احدى عشر : بعض الجهود المعرفية السابقة :

يهدف هذا المحور إلى تقديم عرض موجز لعدد من الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي، من حيث التركيز على أهداف تلك الدراسات و مقاييسها و نوع العينة وحجمها و اساليب التحليل واهم الإستنتاجات التي توصلت إليها و كما موضح في الجداول (3)،(4) إذ إن اطلاع الباحثان على تلك الدراسات يعمق من إدراكها لأبعاد الموضوع والجوانب المعرفية المتعلقة به ، وهذا الامر يمنع التداخل والتكرار ما بين الدراسات .

جدول (3) : بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بتمكين الموارد البشرية

تمكين الموارد البشرية و اثره على الابداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية	1. دراسة مقرش 2020
تحديد اثر تمكين الموارد البشرية و اثره على الابداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية .	هدف الدراسة
تألف من أربعة ابعاد رئيسية تشمل: (معنى العمل، الذكاء ، كفاءة العاملين ، استقلالية العاملين،تأثير العمل).	مقياس الدراسة
شملت العينة (207) موظفاً يعملون في المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر .	الحجم والعينة
تحليل معامل التّير و مقياس الالتواء و التقاطع و تحليل الارتباط و تحليل الانحدار و بعض مقاييس الوصف و التشخيص .	أساليب التحليل
وجود اثر ايجابي لتمكين الموارد البشرية على الابداع التنظيمي و يرجع هذا الاثر الى كفاءة العاملين و استقلالية العاملين .	أهم الاستنتاجات

المصدر : اعداد الباحثان اعتمادا على الدراسات أنفة الذكر

جدول (4) : بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالامتنان الوظيفي

الدور الاستراتيجي للقيادة الفاضلة لتعزيز الامتنان الوظيفي للعاملين	1. دراسة الكرعاوي و الكلابي، 2019
--	---



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

تسليط الضوء على دور القيادة الفاضلة في تحقيق الامتثال الوظيفي للعاملين .	هدف الدراسة
تألف من ثلاثة أبعاد هي (مشاعر الامتثال، تقدير الموقف، سلوك الامتثال).	مقياس الدراسة
شملت العينة (110) موظف من دائرة صحة كربلاء المقدسة.	الحجم والعينة
مقياس الالتواء و التفلطح وتحليل الارتباط و تحليل الانحدار و بعض مقياس الوصف والتشخيص	أساليب التحليل
وجود علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة الفاضلة و الامتثال الوظيفي ، وان توفر الامتثال الوظيفي في المنظمة يخلق نوع من التأثير الايجابي لدى الفرد و يحث على التماسك الاخلاقي داخل المنظمة.	أهم الاستنتاجات

المصدر : اعداد الباحثان اعتمادا على الدراسات أنفة الذكر

الاطار النظري للبحث

يعرض هذا المحور الجانب النظري لمتغيري البحث بالشكل التالي :

أولاً : تمكين الموارد البشرية :

1. طبيعة و مفهوم تمكين الموارد البشرية :

ان منظمات الاعمال لكي تكون ناجحة اليوم ينبغي عليها تجديد استراتيجيات ادارتها وتطوير عملياتها للاستفادة من الخبرات والمعلومات والمعرفة لدى موظفيها ، وان كل ذلك يعبر في مضامينه عن جوهر التمكين ، حيث يعتبر التمكين من المفاهيم الادارية الحديثة التي تتمركز حول منح الموظفين المزيد من المسؤولية والحرية في العمل لتعزيز ادائهم الذاتي . وعرفه (Allahyari et al.,2011:1551) أيضا بأنه نقل سلطة اتخاذ القرار الى اسفل الهرم التنظيمي ومنح الموظفين القدرة على التأثير بشكل كبير في النتائج التنظيمية . وعرف (Spreitzer,2008:57) التمكين بأنه مجموعة من الإدراكات المتأثرة ببيئة العمل والتي تساعد على خلق التوجه النشط لوظيفة الفرد. أما (Blanchard et al,2009:5) فعرفه بأنه وسيلة لإشراك أعضاء فريق العمل كشركاء تجاريين في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها. و عرف (Seibert et al,2011:981) التمكين بأنه "مجموعه من الهياكل، والسياسات، والممارسات المصممة لتحقيق اللامركزية في السلطة في جميع أنحاء المنظمة ، وتمكين الموظفين في المستويات الدنيا للمنظمة لاتخاذ الإجراءات المناسبة".وهو السلطة الممنوحة للعاملين في اتخاذ القرار لتعزيز الأداء في المنظمة وذلك من خلال مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تتحقق (Ahmad et al.,2019:4). فيما عرفه (Allen et al. ,2016:1) بأنه توسيع وظائف الأفراد العاملين ومنحهم المسؤوليات والسلطة ودفعها للمستويات الدنيا في المنظمة . و يرى (Converso et al.,2015:471؛ Choi et al. 2016:86) بأنه عملية اختزال البيروقراطية



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

التي تعيق جهود الأفراد وتقديم الموارد الضرورية لتحقيق النجاح . و تأسيسا على ما تقدم يعرف الباحثان تمكين الموارد البشرية بأنه مدى منح العاملين سلطة صنع القرار في المستويات الدنيا من المنظمة .

2. أهمية تمكين الموارد البشرية :

ذكر (Kuijpers et al.2020:2) بأن مفهوم التمكين ينطوي على زيادة الدافع الفردي في العمل عن طريق منح السلطة إلى أدي مستوى في المنظمة وبالتالي يمكن اتخاذ القرارات المختصة . و اشار (Marstand et al. 2017:233) الى ان التمكين يمثل الوعد بتحسين الأداء التشغيلي والمالي حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الملكية النفسية للموظفين وإشراكهم الوظيفي ورضاهم الوظيفي بشكل عام (Okab, 2017:21) . وكذلك يساعد على الأداء التلقائي والقيادة على المدى القصير وعلى المدى الطويل (Memon et al.,2016:409) ، و يبني أعلى انتاجية مستدامة ، كما يساعد في انخفاض معدل دوران العمل (Nielsen & Miraglia, 2017:46) ، وانخفاض التغيب ، وزيادة التزام الموظف في المنظمة (Nielsen & Randall, 2015:107) . و اشار (Pradhan & Jena, 2017:39) الى أن تمكين القيادة يؤثر ايجابياً في قوة الفريق من خلال ثلاث طرائق هي : (أ) يحقق التواصل والثقة بين أعضاء الفريق ، (ب) يشجع أعضاء الفريق على الالتزام بشكل جماعي بأهداف المجموعة ، (ج) يساعد على تعزيز السلوك التعاوني بين أعضاء الفريق من خلال النداءات المستمرة بالتعاون ، حيث إن نجاح هذا التعاون يعزز معتقدات قوة الفريق . و ذكر (Shoshani et al. 2016:77) بأن تمكين القيادة يساعد على خلق الملكية النفسية، وزيادة الكفاءة والالتزام ، وتحقيق مستويات عالية من التنسيق ، ويساعد على هيكلة نشاط عمل المرؤوسين ، وتنفيذ القرارات بسرعة كبيرة (Vander ,2017:189) .

3. أبعاد تمكين الموارد البشرية :

أ- توافر المعلومات :

إن المعلومات تلعب دوراً مركزياً في تمكين الأفراد أي أنها العنصر الرئيسي في استراتيجية التمكين، حيث إن أساس برامج تمكين الموارد البشرية هو الاشتراك في المعلومات حول العمل و الخطط و الأهداف و الاستراتيجيات وأنه من الصعب توقع أن يقدم العاملون الإسهامات ذات المعنى لنجاح المنظمة ما لم يكونوا قادرين على الوصول للمعلومات الأساسية (Pradhan & Panda, 2019:211). وقد أشار (مهدي، 2018:67)



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

إلى أن المدخل الرئيس لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات و كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع الأفراد العاملين فيها.
ب- امتلاك المعرفة :

أشار (مقراش ، 2020:34) الى ان التمكين هو تقاسم المعرفة وتحسين القدرات الفكرية والاستقلالية في صنع القرار . ويؤكد (Di Fabio, 2017:1938) على أن القائد الذي يتحلى بسلوكيات تظهر التزامه بمهامه ، ويتقاسم المعارف والمعلومات مع أعضاء فريقه ، يمكن أن يكون نموذجاً للعمل الجاد . واتفق (Fehr et al., 2017:3633; Pradhan & Jena, 2017:39) على ان احد اهم وسائل امتلاك المعرفة هو التدريب اذ أنه يمثل نوع من النشاط المخطط له الذي يؤدي إلى تعزيز مستوى المهارات والمعرفة والكفاءة الضرورية لأداء العمل بفعالية.

ت- المكافآت :

يؤدي نظام المكافآت دورا مهما في تحفيز الأفراد لبذل الجهود المؤدية إلى رفع مستويات الأداء (Vander ,2017:189), الامر الذي يُعكس إيجابياً على أهداف الفرد وأهداف المنظمة على حد سواء . وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكّنين نحو تحمل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير (Okab, 2017:21).

ث- السلطة :

بما ان مفهوم التمكين ينطوي على زيادة الدافع الفردي في العمل عن طريق تفويض السلطة إلى أدنى مستوى في المنظمة وبالتالي يمكن اتخاذ القرارات المختصة (Shoshani et al. 2016:77) . إن المقصود بالسلطة في التمكين أنها اختيار الأفراد الوسيلة والأسلوب المناسب في أداء العمل, وهذا يعني اختيار العملية وليس بالضرورة اختيار الغايات والأهداف لأن الأفراد العاملين سيكونون أكثر التزاما وإبداعا إذا ما تم منحهم السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن الطريقة التي يرغبون بأداء العمل فيها (Kuijpers et al.2020:2) .

ثانيا : الامتتان الوظيفي:

1. طبيعة و مفهوم الامتتان الوظيفي :



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

إن الاهتمام بالامتنان كقيمة تنظيمية قادرة على التأثير بشكل إيجابي على الأبعاد الفردية والجماعية هو أمر حديث العهد في مجال علم النفس الإيجابي (Anas, 2016:3) إذ عرف الامتنان بأنه ميل استعدادي يقصد به أن يكون سمة شخصية (Mücelandili et al., 2015:382). فقد وصف الامتنان بأنه جزء من توجه حياتي أوسع نحو ملاحظة وتقدير الإيجابيات في العالم (Stegen & Wankier, 2018:24). وقد قامت الدراسات البحثية الحديثة بتحليل الامتنان في مكان العمل وتأثيراته على حياة العمل فقد حدد (Fehr et al., 2017:3633) ثلاثة أنواع من الامتنان: النوع الأول الامتنان العرضي و يكون على مستوى الحدث حيث يُنظر إلى الامتنان على أنه عاطفة إيجابية ويتم تمييزه عن المشاعر الإيجابية الأخرى حسب الحدث المحفز، وتأثير المحفز على الذات، و النوع الثاني هو الامتنان المستمر وهو المستوى الفردي من الامتنان الذي يُقصد به أن يكون موقفاً ثابتاً يتكرر في سياقات مختلفة، أما الامتنان الجماعي فهو النوع الثالث و يكون على المستوى التنظيمي ويعرف بأنه الامتنان المستمر الذي يتقاسمه أعضاء المنظمة. و في الصدد ذاته يرى (Wood, 2008:856) انه يمكن ان يكون الامتنان على ثلاثة اشكال هي الامتنان التصرفي والجماعي والعلائقي، إذ يتم تعريف الامتنان التصرفي على أنه ميل شخصي لملاحظة وتقدير الإيجابيات في العالم لذا فهو سمة شخصية للغاية تعتمد على المواقف والخبرات الفردية. فيما يشعر الموظفون بالامتنان الجماعي تجاه المنظمة وفقاً لـ (Akgun et al., 2016:27) يتم تعريف الامتنان الجماعي على أنه حالة عاطفية جماعية تشير إلى الفوائد التي يتلقاها الموظفون عمداً من الإدارة توصف هذه بأنها حالة إيجابية ولكنها مؤقتة. وفي هذه الحالة فإن الأبعاد الاجتماعية والمشاركة تجعل هذا النوع من الامتنان جزءاً من الثقافة والهوية التنظيمية (Morgan, 2015:100). الامتنان المتصور أو العلائقي هو الذي يتم تلقيه من الزبائن إذ إنه يسلب الضوء على أن العلاقة مع الزبائن يمكن أن تكون أيضاً مصدراً للمشاعر الإيجابية، إذ العلاقة بين موظفي المؤسسات العامة والمتعاملين معها مبنية على المعاملة بالمثل فهناك توازن دقيق بحيث يمكن لشكوى الزبون أن تؤثر سلباً على رضا العمال وأدائهم (Michela et al., 2019:75). ومن الصعب تحديد مفهوم محدد للامتنان، فقد عرفه (Stegen & Wankier, 2018 : 376) على انه تصرف بطبيعة الشخص ويمكن اعتباره لدى البعض عاطفة أو موقف لكنه لدى الآخرين عادة أو استجابة للتكيف. وعرفه (Anas et al, 2016 : 4) بأنه العنصر الأكثر أهمية وارتباطاً بالمجتمع و يساعد في تعزيز وتحفيز الرفاهية ورد الجميل بشكل ايجابي. بينما عرف (Martini



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

et al., 2015:23) الامتتان على انه شعور بالشكر ردا على هدية قد تكون ملموسة او غير ملموسة كإعطاء ملاحظات عن عمل قام باداءه الفرد والتعبير عن الامتتان هو الاستجابة النفسية للهدية مهما كانت طبيعتها والإحساس بأننا استفدنا منها. و تأسيسا على ما تقدم يمكن للباحثان تعريف الامتتان الوظيفي بانه سلوك معنوي يلجأ إليه قادة المنظمات لدعم موظفيهم ما يعزز شعورهم بالقيمة الذاتية والكفاءة في العمل مما يؤدي الى الشعور بالثقة التي تولد الإبداع والابتكار الذي ينعكس على إنتاجية الموظفين و اداءهم .

2. أهمية الامتتان الوظيفي :

الامتتان الوظيفي في مكان العمل من أفضل طرق زيادة إنتاجية الموظفين لأن الموظف الذي يشعر بأن الآخر ممتن له يصبح اكثر قدرة على تحقيق أفضل الإنجازات (Grant & Wrzesniewski, 2010:109)، فبيئة العمل هي مكان مناسب للغاية لإظهار الامتتان مما يؤدي الى تحسين المستويات الشعورية لدى الموظفين ورفعها لأعلى درجة من الممكن الوصول إليها (Jans , 2018:58) ما يجعلهم أكثر رضاً ومرونة وفي المقابل يقل مستوى التوتر في العمل ويكاد يتلاشى مع مرور الوقت ومن ناحية أخرى فالتقدير والامتتان للموظفين من الممكن أن ينعكس على جودة الأداء والإنتاجية (Armenta, 2017:184) ، بل وأحياناً قد يخرج الأمر من إنجاز العمل بطريقته الاعتيادية إلى البحث عن طرق أكثر إبداعاً وابتكاراً. وعلى النقيض من ذلك فعدم ممارسة الامتتان للموظفين من شأنه أن يُشعرهم بالإحباط وعدم التقدير والاحترام، ونتيجة لذلك يقل مستوى رضا هؤلاء الموظفين، وقد يراودهم شعور بالانسحاب من بيئة العمل التي لا تهتم بإظهار الامتتان والتقدير (Boef , 2020:38). وقد أكد (Michela et al ., 2019:77) على العلاقة الإيجابية بين الامتتان والسلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي. فيما وجد (Martini et al., 2015:22) أن الامتتان يمكن أن يكون مؤشرا لسلوكيات المواطنة التنظيمية. كذلك اشار (Wood, 2008:857) الى دور الامتتان المتعلق بالنجاح التنظيمي . فضلا عن انه يحسن الاحتفاظ بالموظفين . كونه بعد إيجابي قادر على تحسين الرفاهية والمناخ التنظيمي مما يؤدي إلى منظمة صحية (Di Fabio et al., 2017:37). ولا بد أن يدرك قائد منظمة الأعمال أهمية ثقافة الامتتان والشكر التي يجب أن يرسخها في مؤسسته، فهي تستطيع أن تغير أداء موظفيه بشكل جذري بالاتجاه الايجابي، فإن أثر طاقة الامتتان والشكر على الموظفين تعطي نتائج مبهرة جداً (Diebel et al., 2016:119). فهي تحدث أثراً إيجابياً قوياً جداً على القائد وعلى من يتفاعل معهم ، اذ إن



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

قيادته لمؤسسته تعطيه الفرصة ليظهر الامتتان وكذلك جعله سلوكاً وثقافة ذهنية تلقائية تتصف بها المؤسسة. فإذا ما نظر بنية حقيقية فسيجد شيئاً في كل موظف يمكن أن يقدره ويتعرف عليه ويكون ممتناً له (Martini & Converso, 2014:572).

3. ابعاد الامتتان الوظيفي :

أ- مشاعر الامتتان:

إذا شعر الموظف أن جهوده موضع تقدير، فسيكون سعيداً باستثمار الجهد التقديري الذي يمكن أن يحول العمل الجيد إلى عمل استثنائي، وكذلك يكون أكثر استعداداً لقضاء بعض الوقت الإضافي لإنهاء مهامه لأنه يعرف أنه محل تقدير (Boef , 2020:38). لأنهم عندما يحصلون على اعتراف وامتتان عن العمل الجيد أو الجهد المركز، فإنهم يشعرون بالتقدير. وهذا التقدير والامتتان يترجم إلى نظرة أكثر إيجابية على مساهماتهم اليومية ويساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، من المرجح أن يظل الموظفون مشاركين ومتحمسين لإنتاج عمل رائع باستمرار (Grant & Wrzesniewski, 2010:109).

ب- موقف الامتتان :

يعزز إظهار الامتتان والشكر ثقافة الثقة التي تدعم وتعزز السلوك المرغوب مثل التعاون والثقة فضلاً عن بناء علاقات ايجابية ومنتجة مع الموظفين، وكذلك من المرجح أن يعمل الموظفون من خلال المشاريع والاعمال التي تمتاز بالصعوبة أو المشقة عند شعورهم بالدعم والتقدير (Jans , 2018:58). بالإضافة إلى ذلك فإن ثقافة الامتتان والشكر تذهب مباشرة إلى النتيجة النهائية للمنظمة حيث تساهم في الاحتفاظ بالموظفين. لأن إظهار التقدير من خلال هذه الثقافة يعزز الحفاظ على الموظفين الموهوبين حيث تهدف المنظمات الاحتفاظ بهم بدلاً من أن يكونوا في منظمات أخرى منافسة (Martini & Converso, 2014:572).

ج- سلوك الامتتان :

تصرفات الافراد وهي تمثل مشاعر الامتتان والتي يتم التعبير عنها بسلوكيات الامتتان ، من الضروري تعميق الفرق بين الامتتان كسلوك والامتتان كسمة شخصية. وبالتالي يمكن أن يكون الامتتان عاطفة تحفزها الجوانب الإيجابية في الحياة ويمكن أن تكون هناك أيضاً



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

تدخلات نشطة أو أعمال تواصل تهدف إلى زيادة الامتتان (Stegen & Wankier,2018 : 376) . ويتناسب الامتتان تناسباً طردياً مع الرفاهية، فكلما ارتفعت مستويات الامتتان أدت إلى زيادة في الرفاهية الذاتية ، ويعزز السلوكيات الاجتماعية الايجابية ، ويعمل كحماية ضد الاكتئاب والقلق (Morgan et al.,2017: 179).

ثالثاً:- العلاقة بين تمكين الموارد البشرية و الامتتان الوظيفي:

تشير العديد من الادبيات الادارية على الجانب النفسي الشخصي للتمكين ، وتؤكد على ان الفرد سيشعر بمزيد من التمكين إذا كان سلوك الامتتان شائعا في مكان العمل (Marstand et al. 2017:229). وفي الصدد نفسه ذكر (Michela et al . ,2019:79) بأن تمكين الموارد البشرية يرتبط ارتباطاً ايجابياً مع عبارات الشكر و التقدير و التعزيز الايجابي او منح المكافآت وهذا يؤدي بدوره الى زيادة سرعة استجابة أعضاء المنظمة في حل المشاكل ، ورفع كفاءة العمل . فضلاً عن زيادة تأثير التمكين النفسي لديهم إذ إن هذه الكلمات تخلق جواً رائعاً وإيجابياً ومحفزاً (Jans 2018:58)، فالإشادة بالآخرين من خلال كلمات الشكر لا يمكن تجاهل أثرها . وعليه يعد تمكين الموارد البشرية مع وجود سلوكيات الامتتان الوظيفي قناة فعالة لتحفيز الموارد البشرية في المنظمة لأنه يساعد على تحسين قدرات الموظفين نحو تحقيق أهداف و غايات المنظمة (Okunbanjo et al,2016:14). وهذا من شأنه ان يجعل الموظفين يطورون تفكيراً إيجابياً ويميلون إلى بذل قصارى جهدهم لأداء جيد في مكان العمل ، وبالتالي فإن ذلك يزيد من دافعيتهم ويحسن رضاهم الوظيفي ويعزز ولاءهم و انتاجيتهم ويقلل من دوران العمل (Hanaysha,2016:300) .

المبحث الثالث: تحليل البيانات وتفسير النتائج ووصفها

يهتم هذا المبحث بعملية التأكد من مصداقية المقياس المستخدم ومدى ثباته في قياس الظاهرة المبحوثة ثم استكشاف مدى توافر متغيري البحث ميدانياً من خلال الوصف الاحصائي واخيراً التعرف على مدى تأثير وتفسير المتغير المستقل في المتغير التابع .

اولاً:- اختبار توزيع بيانات البحث:

تعد هذه الخطوة مهمة وضرورية للوقوف على توزع بيانات الاستبانة توزيعاً طبيعياً ام انها تنتهج التوزيع غير الطبيعي وان الهدف الاساسي من هذا التحليل هو معرفة الاحصاءات الملائمة



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

للتحليل فاذا كانت البيانات التي تم جمعها تنتهج توزيعا طبيعيا فان الاحصاءات المَعلمية هي الانسب والافضل لعملية التحليل الاحصائي بينما اذا كانت بيانات البحث لا تنتهج التوزيع الطبيعي فان الاحصاءات اللامعلمية هي الانسب والافضل. ولتحقيق ذلك هناك اختبار يمكن اعتماده وهو اختبار (Kolmogorov-Smirnov) في هذا البحث الحالي، لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل من متغيري البحث. ويفترض البحث الحالي ان بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، اذ يتضح من خلال التحليل الأحصائي للاختبار الظاهر في جدول (5) بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) والتي تعد المعيار في تحديد مقبولية النتائج. ولذلك فأننا نرفض الفرضية التي تم افتراضها عن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، ونقبل الافتراض المعاكس الذي يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ولمتغيري البحث وهذا الاختبار يسمح للباحثين باستخدام الاحصاءات المعلمية.

جدول (5) نتائج اختبار نوعية توزيع البيانات لمتغيرات البحث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	الامتتان	تمكين الموارد البشرية
N	50	50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.4573
	Std. Deviation	.71885
		.58411
Most Extreme Differences	Absolute	.093
	Positive	.076
	Negative	-.076
Test Statistic	.093	.076
Asymp. Sig. (2-tailed)	.061 ^c	.155 ^c

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على برنامج . SPSS V.25

ثانياً :- فحص اداة قياس البحث واختبارها:

تتعلق هذه الفقرة بالتأكد من مدى مصداقية مقياس البحث ومدى الثبات في فقراته.

1. ترميز متغيرات البحث ووصفها: تشكل هذه الفقرة ضرورة لتسهيل مهمة التعرف على

المتغيرات وقراءتها خلال عملية اجراء التحليل الاحصائي للبيانات المستخرجة من الاستبانة، اذا



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

يوضح الجدول (6) رموز تلك المتغيرات وابعادها وعدد الفقرات في كل بعد ومصدر المقياس المعتمد وكما يلي:-

جدول (6) ترميز متغيرات البحث وابعاده

المقياس	رمز البعد	عدد الفقرات	البعد	المتغير
Bowen & Lowler, 1995	AI	5	توافر المعلومات	تمكين الموارد البشرية
	PK	5	امتلاك المعرفة	
	R	5	المكافآت	
	A	5	السلطة	
Morgan et al., 2017	FG	3	مشاعر الامتحان	الامتحان الوظيفي
	AG	3	موقف الامتحان	
	BG	3	سلوك الامتحان	

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد الادبيات

2. اختبار الثبات البنائي لأداة القياس

لضبط القياس المستخدم قامت الباحثان بحساب معامل الصدق والثبات (Cronbach's Alpha) ولكل متغير بهدف التأكد من استقرار المقياس، إذ انه يعطي النتائج ذاتها إذا ما أعيد تطبيقه على ذات العينة كونه يعتمد على الاتساق الداخلي بين الفقرات. كما تم احتساب معامل الصدق (Validity) بهدف التأكد من أن المقياس المستخدم في البحث يقيس بالفعل ما صمم لقياسه و كما موضح في جدول (7) .

جدول (7) معاملات الصدق و الثبات لأداة القياس

Cronbach's Alpha	Validit y	رمز البعد	عدد الفقرات	البعد	المتغير
0.964	0.981	AI	5	توافر المعلومات	تمكين الموارد البشرية
		PK	5	امتلاك المعرفة	
		R	5	المكافآت	
		A	5	السلطة	
0.965	0.982	FG	3	مشاعر الامتحان	الامتحان الوظيفي
		AG	3	موقف الامتحان	
		BG	3	سلوك الامتحان	

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد الادبيات



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

ويلاحظ من الجدول (7) بان قيم معامل كرونباخ الفا مقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر او تساوي (0.70) والتي تدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي (Tavakol & Dennick, 2011: 54).

ثالثا:- الوصف الاحصائي للمتغيرات:

تضمن هذ الجانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية و معاملات الأختلاف والاهمية النسبية . و وفقا لـ (Nakapan & Radsiri , 2012 : 573)؛ (Dewberry, 2004: 15) فقد حُدد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لخمس فئات هي :

1	—	1.80	: منخفض جداً
1.81	—	2.60	: منخفض
2.61	—	3.40	: معتدل
3.41	—	4.20	: مرتفع
4.21	—	5.0	: مرتفع جداً

يتبين من الجداول (8) (9) ان ابعاد المتغيرات (تمكين الموارد البشرية , الامتتان الوظيفي) كانت متوافرة بشكل جيد في دائرة صحة كربلاء, اذ ان المتوسط ولجميع الابعاد تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) فضلا عن اجمالي المتغيرات كما ان مستويات الانحراف المعياري كانت متقاربة فيما بينها ولجميع الابعاد فضلا عن تباين المتغيرات مما يشير الى توافر الفهم الجيد من قبل المستجيبين (الموظفين في دائرة صحة كربلاء) لمتغيرات البحث والابعاد التي اختبرت توافرها كما تدلل على وجود مستويات مقبولة من الظواهر المدروسة ضمن حيز المنظمة المبحوثة وان كان غير محدد ومشخص بعناوين تميزها, ان النتائج اعلاه تشير الى اهتمام المنظمة قيد الدراسة بأهمية توافر الابعاد والمتغيرات اعلاه ضمن بيئة العمل لما لها من اثار كبيرة في تحسين مستويات الاداء وبالتالي انعكاس ذلك على مستوى ادراك الامتتان الوظيفي ضمن النطاق المحلي لعمل المنظمة والذي يعد حجر الاساس في خلق بيئة عمل ايجابية .

جدول (8) الوصف الاحصائي لاجابات العينة المبحوثة لمتغير تمكين الموارد البشرية



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

الفقرات	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق %	الاهمية النسبية %	مستوى الاجابة
فقرات بعد توافر المعلومات									
1	1.00	5.00	3.00	4.64	0.502	0.11	92.78	1	مرتفع جدا
2	1.00	5.00	3.00	4.38	0.68	0.16	87.59	2	مرتفع جدا
3	1.00	5.00	3.00	4.31	0.859	0.2	86.11	3	مرتفع جدا
4	1.00	5.00	3.00	4.31	0.755	0.18	86.11	4	مرتفع جدا
5	1.00	5.00	3.00	4.06	0.771	0.19	81.11	5	مرتفع
		المعدل العام للبعد		4.34	0.744	0.17	86.74%	مرتفع جدا	
فقرات بعد امتلاك المعرفة									
6	1.00	5.00	3.00	4.5	0.634	0.14	90.00	1	مرتفع
7	1.00	5.00	3.00	4.29	0.821	0.19	85.74	2	مرتفع جدا
8	1.00	5.00	3.00	4.15	0.863	0.21	82.96	4	مرتفع
9	1.00	5.00	3.00	4.28	0.795	0.19	85.56	3	مرتفع جدا
10	1.00	5.00	3.00	4.13	0.928	0.22	82.59	5	مرتفع
		المعدل العام للبعد		4.27	0.822	0.19	85.37	مرتفع جدا	
فقرات بعد المكافآت									
11	1.00	5.00	3.00	4.4	0.735	0.17	87.96	1	مرتفع جدا
12	1.00	5.00	3.00	4.33	0.71	0.16	86.67	2	مرتفع جدا
13	1.00	5.00	3.00	4.09	0.73	0.18	81.85	4	مرتفع
14	1.00	5.00	3.00	3.67	0.957	0.26	73.33	5	مرتفع
15	1.00	5.00	3.00	4.17	0.717	0.17	83.33	3	مرتفع
		المعدل العام للبعد		4.13	0.815	0.2	82.63	مرتفع	
فقرات بعد السلطة									
16	1.00	5.00	3.00	4.5	0.634	0.14	90.00		مرتفع



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

مرتفع جدا		85.74	0.19	0.821	4.29	3.00	5.00	1.00	17
مرتفع		82.96	0.21	0.863	4.15	3.00	5.00	1.00	18
مرتفع جدا		85.56	0.19	0.795	4.28	3.00	5.00	1.00	19
مرتفع		82.59	0.22	0.928	4.13	3.00	5.00	1.00	20
مرتفع جدا		85.37	0.19	0.822	4.27	المعدل العام للبعد			
مرتفع جدا		84.68	0.19	0.78	4.24	المعدل العام للمتغير			

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على SPSS V.25

جدول (9) الوصف الاحصائي لاجابات العينة المبحوثة لمتغير الامتحان الوظيفي

مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الوسط الفرضي	الحد الأقصى	الحد الأدنى	ال فقرات
فقرات بعد مشاعر الامتحان									
مرتفع جداً	1	91.90	18.07	0.77	4.29	3.00	5.00	1.00	1
مرتفع	3	90.0	22.05	0.92	4.2	3.00	5.00	1.00	2
مرتفع جدا	2	84.29	21.62	0.91	4.21	3.00	5.00	1.00	3
مرتفع جدا		88.73	0.17	0.744	4.34	المعدل العام للبعد			
فقرات بعد موقف الامتحان									
مرتفع جدا	2	92.85	14.24	0.62	4.39	3.00	5.00	1.00	4
مرتفع	3	84.74	19.24	0.80	4.2	3.00	5.00	1.00	5
مرتفع جدا	1	93.96	14.17	0.64	4.51	3.00	5.00	1.00	6
مرتفع جدا		90.63	16.18	0.70	4.36	المعدل العام للبعد			
فقرات بعد سلوك الامتحان									
مرتفع	2	80	20.66	0.86	4.18	3.00	5.00	1.00	7
مرتفع	3	67.61	24.01	0.92	3.85	3.00	5.00	1.00	8
مرتفع جدا	1	90.95	15.42	0.67	4.35	3.00	5.00	1.00	9
مرتفع		79.52	20.59	0.85	4.13	المعدل العام للبعد			
مرتفع		81.30	20.42	0.84	4.11	المعدل العام للمتغير			

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على SPSS V.25

رابعاً:- اختبار فرضيات البحث:

اعتمد الباحثان في هذه الفقرة على مجموعة من الوسائل الاحصائية لغرض اختبار الفرضيات وهي مصفوفة الارتباط (معاملات ارتباط Pearson) وتحليلات الانحدار البسيط, وقد استخدمت



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

مصنوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة ونوع علاقات الارتباط الموجودة ما بين مكونات متغيرات الدراسة , ولمعرفة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية و الامتتان الوظيفي سيتم قياس تأثير المتغير المستقل (تمكين الموارد البشرية) في المتغير المعتمد (الامتتان الوظيفي) وذلك بالاعتماد على وتحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) باستخدام اختبار (F) , اذ يوجد تأثير معنوي اذا كانت (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير اذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%) , كذلك تم استخدام معامل الانحدار بيتا (β) وقيمة (t) , كذلك استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل للمتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد و يتم الحكم على قوة مقدار معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983) و كالآتي :

- أ- علاقة الارتباط منخفضة اذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.10).
- ب- علاقة الارتباط معتدلة اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين (0.10- 0.30).
- ت- علاقة الارتباط قوية اذا كانت قيمة معامل الارتباط أكبر من (0.30).

1. اختبار فرضيات نموذج الارتباط:

(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين الموارد البشرية والامتتان الوظيفي)

لغرض إثبات صحة الفرضية الاولى من عدمها، سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:-

- 1-فرضية العدم (H_0): لا وجود لعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين الموارد البشرية والامتتان الوظيفي.
- 2-فرضية الوجود (H_1): وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين الموارد البشرية والامتتان الوظيفي.

ولغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغيرين المستقل والمعتمد استخدم الباحثان اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى اذ يظهر الجدول (10) مصنوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد تمكين الموارد البشرية و الامتتان الوظيفي. يشير الجدول (10) الى حجم العينة (50) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

الجدولية. إذ يشير الجدول (10) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغيري البحث, إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**.539), وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما, وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) وبشكل عام يظهر من الجدول (10) ان جميع معاملات الارتباط بين المتغيرين المستقل والمعتمد قد تجاوزت عتبة (30%) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بين تلك المتغيرات مما يحقق الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات. وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%), وتدعم هذه النتيجة صحة فرضية الوجود ورفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (10) مصفوفة معاملات الارتباط بين تمكين الموارد البشرية و الامتتان الوظيفي

أبعاد تمكين الموارد البشرية				تمكين الموارد البشرية	المتغير المستقل المتغير المعتمد		الفرضية الرئيسية الأولى
السلطة	المكافآت	امتلاك المعرفة	توافر المعلومات		الامتتان الوظيفي		
.561**	.529**	.421**	.521**	.539**	Sig. (2-tailed)		
.000	.000	.000	.000	.000	N		
50	50	50	50	50			
وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تمكين الموارد البشرية والامتتان الوظيفي.					النتيجة (القرار)		

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

2. اختبار فرضيات التأثير:

تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيري البحث وعلى مستوى التأثير المباشر وغير المباشر وكما يلي:

فرضية العدم للاختبار (H_0)

(لا وجود لتأثير ذات دلالة معنوية لتمكين الموارد البشرية والامتتان الوظيفي).

الفرضية البديلة (فرضية الوجود) (H_1)

(وجود تأثير ذات دلالة معنوية لتمكين الموارد البشرية والامتتان الوظيفي).

ومن اجل إثبات الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية (انموذج الأنداد الخطي البسيط) وكما مبين في جدول (11) وفقا للصيغة التالية:

$$Y=1.581 + 0.316*X$$



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

جدول (11) نتائج تحليل تأثير بين تمكين الموارد البشرية والامتنان الوظيفي

الامتنان الوظيفي								المتغير المستقل
معنوية معامل الانحدار	P. Value **	معامل الانحدار Beta	معنوية نموذج الانحدار	P Value **	قيمة F	R ²	الثابت (a)	
معنوي	0.000	0.516	معنوي	0.000	17.704	0.139	0.681	تمكين الموارد البشرية

اعداد الباحثان اعتمادا على SPSS V.25 .

حسب الجدول (11) يبين مؤشر معامل التحديد المعدل (R^2) لتمكين الموارد البشرية الذي بلغت (13.9%) وهي نسبة تدل على أن (13.9%) تفسر من الاختلاف الكلي في الامتنان الوظيفي يمكن تحديدها من خلال تمكين الموارد البشرية والنسبة المتبقية (86.1%) تمثل نسبة المشاركة للمتغيرات غير الداخلة في نموذج البحث الحالي أو المتغيرات العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها. كما بلغت قيمة (F) المحسوبه (17.704) وهي معنوية عند مستوى (1%).

ويدل هذا على ان (معادلة الانحدار) مقبولة وهذا يفسر العلاقة بين متغيري البحث ، وان مقدار قيمة معامل الانحدار (Beta) بينهما هي (0.516) أي ان تغيير مقدار وحدة واحدة في تمكين الموارد البشرية يؤدي الى تغيير مقداره (51.6%) في الامتنان الوظيفي . و هذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتمكين الموارد البشرية في الامتنان الوظيفي و هذا يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية ، وتدعم هذه النتيجة صحة فرضية الوجود ورفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية الثانية.

المبحث الرابع

الإستنتاجات و التوصيات

أولاً : الإستنتاجات :

1. يعد تمكين الموارد البشرية هو السلطة الممنوحة للعاملين في اتخاذ القرار لتعزيز الأداء في المنظمة وذلك من خلال مواجهة التحديات الخارجية والداخلية التي يمكن أن تتحقق.
2. يمثل الامتنان شعور بالشكر ردا على هدية قد تكون ملموسة او غير ملموسة كإعطاء ملاحظات عن عمل قام باداءه الفرد والتعبير عن الامتنان هو الاستجابة النفسية للهدية مهما كانت طبيعتها.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

3. حققت مقاييس متغيري البحث مستوياتٍ عاليةٍ من الثبات والاتساق الداخلي وهذا يدل على دقة وفاعلية تلك المقاييس في قياس متغيرات البحث بوضوح دون أي تدخل أو تعقيد ، مما يؤكد امكانية تحقيق النتائج نفسها اذا ما اعيد الاختبار عدة مرات على افراد العينة انفسهم في المنظمة المبحوثة .
4. من الضروري توفر الامتنان الوظيفي في المنظمات لأنه يخلق نوع من التأثير الايجابي لدى الفرد ، ويحث على التماسك الاخلاقي داخل المنظمة ، وهذا ما بينته نتائج البحث حيث تقبل العينة المبحوثة لفقرات الامتنان الوظيفي .
5. ان القادة و الموظفين في المنظمة المبحوثة لديهم اهتمام كبير باشاعة ثقافة سلوك الامتنان وهو احد ابعاد الامتنان الوظيفي اكثر من الابعاد الأخرى.
6. اهتمام المعمل المبحوث بأهمية توافر ابعاد ومتغيرات البحث ضمن بيئة العمل لما لها من اثار كبيرة في تحسين مستويات الاداء وبالتالي انعكاس ذلك على مستوى ادراك الامتنان الوظيفي ضمن النطاق المحلي لعمل المنظمة المبحوثة والذي يعد حجر الاساس في تحقيق المقبولية من قبل الزبائن وبالتالي زيادة الانتاجية.
7. دلت نتائج البحث على وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة بين تمكين الموارد البشرية و الامتنان الوظيفي في دائرة صحة كربلاء.
8. إن لتمكين الموارد البشرية دوراً فاعلاً و تأثيراً مباشراً في تحقيق و تعزيز الامتنان الوظيفي للعاملين في المنظمة المبحوثة .

ثانياً: التوصيات :

1. تعزيز أبعاد تمكين الموارد البشرية وضرورة تطبيقها في بيئة العمل وبما يتوافق مع طبيعة وثقافات وهياكل المنظمة عينة البحث.
2. إعادة النظر بابعاد تمكين الموارد البشرية في الدائرة المبحوثة لغرس الثقة لدى العاملين بإدارتهم وزيادة تحملهم المسؤوليات من خلال عرض المعلومات لجميع المستويات الإدارية لبناء منظمة شفافة.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

3. عكس صورة مثالية واضحة عن مدى التزام القائد بعمله وسلوكه ومجمل تصرفاته ليكون مثالا يقتدي به الموظفين في سلوكياتهم وأداء واجباتهم .
4. تقديم مجموعة برامج للتدريب والتطوير من شأنها زيادة معارف الموظفين ومهاراتهم اللازمة للقيام بالمهام المطلوبة منهم، بما يزيد دورهم في تحقيق أهداف المنظمة ويزيد شعورهم بالانتماء إليها.
5. نشر الوعي بين الموظفين حول كيفية استثمار الاستقلالية وحرية التعبير في اتخاذ القرارات التي تدعم نجاح وتطور المنظمة.
6. منح اعضاء المنظمة صلاحيات كافية تتلاءم مع المؤهلات الحاصلين عليها والذي يؤدي إلى شعورهم بأهمية الادوار التي يقومون بها داخل مكان العمل .
7. القيام بمزيد من الدراسات والبحوث من قبل الباحثين للتعرف على المفاهيم التي تناولها البحث بشكل تفصيلي ، ويدفعنا الامل بان النتائج التي توصل اليها بحثنا الحالي ستفتح طريقاً جديدا للتعرف على تمكين الموارد البشرية والامتنان الوظيفي .
8. وضع تعليمات وإجراءات ثابتة وواضحة يتم اعتمادها من قبل الموارد البشرية لإزالة المعوقات كافة التي تقف في وجه مقاومة التغيير، وإجراء التغييرات التنظيمية والهيكلية اللازمة لتحقيق الموائمة وتحقيق الامتنان الوظيفي المؤدي الى الاداء المتميز المرغوب .

المصادر

اولا : المصادر العربية

1. الكرعوي، محمد ،الكلابي،مظفر(2019) (الدور الاستراتيجي للقيادة الفاضلة لتعزيز الامتنان الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية في دائرة صحة بابل)، مجلة كلية الادارة و الاقتصاد- الدراسات الاقتصادية و الادارية و المالية، المجلد 11 العدد 3 .
2. مقراش ،فوزية، الضمور، فيروز (2020)(تمكين الموارد البشرية و اثره على الابداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية)، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ،المجلد 16 العدد1.
3. مهدي، جوان فاضل، (2018)، (أثر استراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فعالية المنظمة، دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل)، مجلة كلية



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

التربية الأساسية للتربية والإنسان العلوم كلية التربية الأساسية جامعة بابل المجلد 2018

العدد 37.

ثانيا : المصادر الاجنبية

4. Ahmad. F., Widén. G., & Huvila. I. (2019). "*The Impact of Workplac Information Literacy on Organizational Innovation: An Empirical Study*". International Journal of Information Management, pp. 1- 12.
5. Akgun, A.E.; Erdil, O.; Keskin, H.; Muceldilli, B. (2016) *The relationship among gratitude, hope, connections, and innovativeness*. Serv. Ind. J. V.36, 1–22.
6. Allahyari. R., Behzadshahbazi., Mirkamali. S. M., & Kharazi. K. (2011). "*Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning*". Procedia - Social and Behavioral Sciences, 30, pp. 1549 – 1554.
7. Allen. J. A ., Lehmann-Willenbrock. N., & Sands. S. J. (2016). "*Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment*". Journal of Business Research, 4, 11, pp. 1- 8.
8. Anas M. & et al , (2016) , *Development and Standardization of the Gratitude Scale* , Journal of Educational, Health and Community Psychology , Vol 5, No 3 .
9. Armenta, C. N., Fritz, M. M., & Lyubomirsky, S. (2017). *Functions of positive emotions: Gratitude as a motivator of self-improvement and positive change*. Emotion Review, 9(3), 183-190.
10. Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & Randolph, W. A. (2009), "*The 3 keys to empowerment: Release the power within people for astonishing results*", Berrett-Koehler Publishers.
11. Boef , Sarah(2020)*Gratitude and Work Engagement The influence of Participation in a Gratitude Intervention on Work Engagement and the moderating effect of Job Stress*,Doc. THESIS.
12. Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). *Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment*. Human resources for health,14,1



13. Converso, D.; Loera, B.; Viotti, S.; Martini, M.(2015) *Do positive relations with patients play a protective role for healthcare employees? Eects of patients' gratitude and support on nurses' burnout.* Front. Psychol, V. 6, 470.
14. Di Fabio, A.(2017) *Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations.* Front. Psychol. V.8, 1938.
15. Di Fabio, A.; Palazzeschi, L.; Bucci, O.(2017) *Gratitude in Organizations: A Contribution for Healthy Organizational Contexts.* Front Psychol, V.8.
16. Diebel, T., Woodcock, C., Cooper, C., & Brignell, C. (2016). *Establishing the effectiveness of a gratitude diary intervention on children's sense of school belonging.* Educational & Child Psychology, 33(2), 117-129.
17. Fehr, R.; Fulmer, A.; Awtrey, E.; Miller, J. (2017) *The Grateful Workplace: A Multilevel Model of Gratitude in Organizations.* Acad. Manag. Rev. V.42, 361–381.
18. Grant, A.M.; Wrzesniewski, A.(2010) *I won't let you down. or will I? Core self evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance.* J. Appl. Psychol.V. 95, 108–121.
19. Hanaysha, J. (2016) , "Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment", Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229.
20. Jans-Beken, L. G. P. J. (2018). *Appreciating Gratitude: New Perspectives on the Gratitude- Mental Health Connection* (Doctoral dissertation).
21. Kuijpers, E., Kooij, D. T., & van Woerkom, M. (2020). *Align your job with yourself: The relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload.* Journal of Occupational Health Psychology, 25(1), 1.
22. Marstand, A. F., Martin, R., & Epitropaki, O. (2017). *Complementary person-supervisor fit: An investigation of supplies*



values (SV) fit, leader-member exchange (LMX) and work outcomes.

The leadership quarterly, 28 (3).

23. Martini, M.; Converso, D. (2014) Gratitude, or the Positive Side of the Relationship with Patients. Development and First Validation of New Instruments: A Scale of Gratitude Perceived by Operators and a Scale of Support Oered by the Gratitude Expressed by Their Patients.

Psychology ,V. 5, 572–580.

24. Martini, M.; Loera, B.; Converso, D. (2015) Users' gratitude as a source of support for social-health operators: First validation of the perceived gratitude scale (PGrate). BPA Appl. Psychol. Bull, 23–33.

25. Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. European Journal of Training and Development, 40(6), 407 429.

26. Michela, Daniela , Teresa ,Alberto & Stefania ,(2019)Gratitude at Work Works! A Mix-Method Study on Dierent Dimensions of Gratitude, Job Satisfaction, and Job Performance,Sustainability , 11, 3902.

27. Morgan, B., Gulliford, L., & Carr, D. (2015). Educating gratitude: Some conceptual and moral misgivings. Journal of Moral Education, 44(1).

28. Morgan, B., Gulliford, L., & Kristjansson, K. (2017). A new approach to measuring moral virtues: the multi-component gratitude measure. Personality and Individual Differences, 107, 179-189.

29. Müceldili B. & Erdil O. & Akgün A. Ekber & keskin H. (2015) , Collective Gratitude: Positive Organizational Scholarship Perspective , Faculty of Business Administration, Gebze Technical University, Kocaeli, Turkey , International Business Research; Vol. 8, No. 8 , ISSN 1913-9004 .

30. Nielsen, K., & Miraglia, M. (2017). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?' question in organizational intervention research. Human Relations, 70(1), 40-62.

31. Nielsen, K., & Randall, R. (2015). Assessing and addressing the fit of planned interventions to the organizational context. In M. Karanika



Murray, & C. Biron (Ed.), Derailed organizational interventions for stress and well-being (pp. 107-113). Springer, Dordrecht.

32. Okab, A. A. (2017). **Impact of Job Satisfaction on Job Performance of Nurses at AlSuwaira General Hospital**. Nursing national Iraqi specility, 30 (2).

33. Okunbanjo, O. I., Salami, N. A., & Kehinde, W. O., (2016) , "Influence of Leadership Approach on Employee Empowerment: A Study of Selected Small-Scale Businesses in Nigeria", Management and Economics Research Journal, 2(1).

34. Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). **Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation**. Business Perspectives and Research, 5 (1).

35. Pradhan, R. K., & Panda, M. (2019). **Human Resource Empowerment: Development and Validation of a Measurement Tool**. Global Business Review.

36. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011) , " **Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review**", Journal of Applied Psychology, Vol.96,No.5,Pp.981- 1003.

37. Shoshani, A., Steinmetz, S., & Kanat-Maymon, Y. (2016). **Effects of the Maytiv positive psychology school program on early adolescents' well-being, engagement, and achievement**. Journal of School Psychology, 57, 73-92.

38. Spreitzer, G. M. (2008) , " **Taking stock : A review of more than twenty years of research on empowerment at work** " , Handbook of organizational behavior ,54-72.

39. Stegen A. & Wankier J (2018) , **Generating Gratitude in the Workplace to Improve Faculty , Job Satisfaction** , Journal of Nursing Education • Vol. 57, No. 6.

40. Stegen, A.;Wankier, J. (2018)**Generating Gratitude in the Workplace to Improve Faculty Job Satisfaction**. J. Nurs. Educ. V. 57, 375–378.

41. Tavakol, M. & Dennick, R. (2011) " **Making sense of Cronbach's alpha** " International Journal of Medical Education , Vol.2, pp.53-55



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والادارية



مجلد (20) عدد (2) 2024

42. VanderWeele, T. J. (2017). *On the promotion of human flourishing*. Proceedings of the National Academy of Sciences, 114(31)
43. *Wood, A.M.; Maltby, J.; Gillett, R.; Linley, P.A.; Joseph, S.(2008) The role of gratitude in the development of social support, stress, and depression: Two longitudinal studies. J. Res. Pers. V. 42, 854 8.*